

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТОМАЩУК Юлія Володимирівна

**Механізм управління командами в організації. / Mechanism of management
of teams in the organization**

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"**

Кваліфікаційна робота

**Виконала студентка групи МЕНз-41
Ю. В. Томащук**

**Науковий керівник:
д.н.д.у., доцент, Н. В. Щербак**

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Аналіз кадрового потенціалу та командної взаємодії підприємства.....	17
2.2. Оцінка ефективності механізму управління командами на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	38
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції ефективне управління командами стає одним із ключових факторів успіху організації. Командна форма організації праці дедалі частіше використовується в різних сферах діяльності завдяки своїй гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, сприяти інноваціям та забезпечувати високу мотивацію працівників. Формування дієвого механізму управління командами передбачає не лише створення оптимальних умов для командної роботи, а й вибудову чіткої системи взаємодії, розподілу ролей, відповідальності, стимулювання та контролю.

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі менеджменту, проблема удосконалення механізму управління командами в організації потребує подальшого вивчення з урахуванням сучасних реалій, таких як діджиталізація, дистанційна робота, багатокультурність колективів, що зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу чинників, що впливають на результативність командної діяльності, а також розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Теоретичні засади управління командами на підприємстві ґрунтуються на дослідженнях учених, які аналізували різні аспекти соціального, економічного та організаційного розвитку суб'єктів господарювання. Вагомий внесок у формування наукових підходів до командного менеджменту зробили такі науковці, як А. Бардась, Т. Басюк, Л. Богущ, С. Бортнік, С. Головач, О. Гудзь, О. Гуцалюк, Т. Деділова, С. Домбровська, О. Другова, І. Жигало, В. Жуковська, Л. Завідна, О. Капітан, Ю. Ковтуненко, Н. Краснокутська, С. Кудлаєнко, О. Кузьмін, Л. Лазоренко, С. Лучик, А. Любчич, І. Міхно, О. Олійник, Д. Омельчук, А. Осіпова, Д. Райко, О. Таран-Лала, А. Череп, О. Шиманська, М. Шкільняк, Д. Шушпанов та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів механізму управління командами в організації, визначення проблем та шляхів їх

розв'язання, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності командної взаємодії.

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади командної роботи та управління командами в організації;
- проаналізувати кадровий потенціал та командну взаємодію підприємства;
- провести аналіз механізму управління командами на підприємстві;
- виявити проблеми у функціонуванні командної роботи та запропонувати шляхи їх вирішення.

Об'єкт дослідження - процеси управління командами в організаціях різних типів.

Предмет дослідження - механізм управління командами як сукупність інструментів, методів, принципів та підходів, що забезпечують ефективну командну взаємодію та досягнення організаційних цілей.

Методи дослідження: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення); методи системного аналізу та моделювання; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю); методи економічного аналізу (у разі оцінки ефективності команди); графічні методи для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування сформульованих у ній рекомендацій для удосконалення системи управління командами в реальних умовах функціонування організацій. Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями та менеджерами проектів для підвищення продуктивності командної праці та реалізації стратегічних цілей організації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ідея створення команд як ефективного інструменту розвитку організацій набула широкого поширення наприкінці 1980-х – початку 1990-х років у США та Західній Європі. Згодом цей підхід успішно впроваджувався в різних країнах, зокрема й в Україні, де командна форма роботи поступово стала невід’ємною частиною сучасного менеджменту. Команди відіграють ключову роль у сучасному корпоративному середовищі, оскільки здатні швидко мобілізувати ресурси, ефективно організувати робочий процес, виконати поставлені завдання та завершити свою діяльність. Завдяки цьому команди стали не лише засобом підвищення ефективності, а й потужним чинником мотивації персоналу.

На відміну від звичайних робочих груп, члени команди працюють над досягненням спільної мети, використовуючи взаємодоповнюючі знання, вміння та досвід. Вони функціонують як автономні одиниці в межах організації, отримуючи всі необхідні ресурси та повноваження для досягнення кінцевого результату, за який несуть колективну відповідальність (табл. 1.1).

Робота в команді дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й покращити якість виконання завдань, стимулювати креативність і впровадження інновацій, сприяти ефективному використанню технологій, а також зміцнювати мотивацію працівників і їхню залученість до спільної справи [33].

Головна різниця полягає у рівні згуртованості, відповідальності та підході до досягнення цілей. Якщо група орієнтується на індивідуальну відповідальність і ширші місійні завдання організації, то команда має чітко визначені спільні цілі та колективну відповідальність за результат. Команди вирізняються активною комунікацією, синергією з додатковим ефектом та спрямованістю на колективний результат, тоді як групи можуть мати пасивні взаємодії і працювати над окремими індивідуальними завданнями.

У науковій та прикладній літературі існує багато підходів до визначення поняття «команда». Наприклад, команду розглядають як невелику групу осіб із взаємодоповнюючими навичками, що мають спільну мету, працюють за узгодженими методами й несуть колективну відповідальність за досягнуті результати. Інше визначення акцентує увагу на взаємозалежності дій та спільній відповідальності членів команди за результат.

Деякі підходи тлумачать команду як організовану групу людей, яка працює разом над досягненням спільної цілі, водночас розподіляючи функції, обов'язки та відповідальність. Також зустрічаються визначення, що підкреслюють наявність спільних цінностей, високий рівень згуртованості, та провідну роль лідера, який спрямовує діяльність команди.

Узагальнюючи наявні підходи, команду можна визначити як організовану групу осіб, об'єднаних спільною метою, які, спираючись на взаємодоповнюючі компетенції, спільно працюють над створенням нового результату, погоджують індивідуальні цілі із загальною та усвідомлено взаємодіють у процесі її досягнення.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика групи та команди [18, с. 36].

Група	Команда
Сильний, чітко цілеспрямований лідер.	Спільні цілі лідерства.
Індивідуальна відповідальність.	Індивідуальна та взаємна відповідальність.
Мета групи така ж, як і більш широка організаційна місія.	Конкретні командні цілі, які виконує сама команда.
Проводить ефективні зустрічі.	Заохочує відкриті дискусії та активні зустрічі для вирішення проблем.
Індивідуальні продукти роботи.	Продукти колективної праці.
Нейтральна синергія (іноді негативна).	Позитивна синергія.
Випадкові та різноманітні навички.	Додаткові навички.

У науковому дискурсі командна робота розглядається як складна соціально-психологічна й управлінська система, де ефективність залежить не лише від професійних компетенцій членів, а й від рівня їхньої соціальної

зрілості, взаємної відповідальності та здатності до інтеграції індивідуальних цілей у колективну парадигму дій.



Рис. 1.1. Ключові ознаки ефективної командної роботи [8, с. 26].

Першочерговою ознакою командної роботи є високий рівень комунікативної культури - уміння не лише обмінюватися інформацією, але й вести конструктивний діалог, що передбачає аргументовану переконливість, відкритість до контраргументів та готовність до прийняття рішень на основі колективного інтелекту. Такий аспект тісно пов'язаний із психологічною безпекою команди, що дозволяє учасникам визнавати власні помилки без страху бути осудженими та сприяє формуванню довіри як ключового компонента організаційної культури.

Інтеграційною характеристикою є також здатність до емоційної саморегуляції та раціонального дистанціювання від міжособистісних симпатій чи антипатій, що дозволяє зберігати фокус на реалізації стратегічних завдань. Командна робота вимагає від учасників готовності виконувати змінні ролі

(лідер/послідовник), що у свою чергу засвідчує рівень функціональної гнучкості та зрілості управлінських моделей усередині групової структури.

Делегування повноважень розглядається не лише як технічний розподіл функцій, а як акт довіри, що сприяє зростанню автономності та ініціативності кожного члена команди. Адаптаційна здатність нового учасника оперативно інтегруватися в робочий ритм свідчить про наявність у команді чітко усталеної системи взаємодії, неформальних норм та високої готовності до навчання та обміну знаннями.

Формування ефективної команди в межах організації - це не спонтанний процес, а послідовна динамічна система, що проходить через низку етапів. Кожен із них виконує ключову роль у створенні повноцінної командної структури, здатної досягати синергійних результатів.

Процес ініціюється у відповідь на нові виклики, що виникають внаслідок ускладнення завдань або появи надзвичайних ситуацій. На цьому етапі відбувається виокремлення нової сфери діяльності або фіксація потреби у створенні групи для вирішення проблемної ситуації. Відповідно до обставин, команда може бути сформована офіційно (формальна структура) або стихійно (неформальна група). Даний етап передбачає управлінське рішення щодо започаткування командної форми праці.

Визначається кількісний і якісний склад учасників відповідно до вимог завдань. Відбувається добір учасників із урахуванням їхньої професійної компетентності та психологічної сумісності. На цьому етапі важливо закласти основу організаційної структури взаємодії та забезпечити базові умови для саморегуляції процесів у межах команди.

Третій етап пов'язаний з інтеграцією нових учасників, знайомством, налагодженням комунікації, спостереженням та першим виявленням індивідуальних особливостей учасників. Процес адаптації потребує зниження рівня індивідуалізму, формування початкової довіри та взаємного прийняття.

Здійснюється додатковий підбір кадрів у разі виявлення функціональних прогалин у команді.



Рис. 1.2. Етапи розвитку команди в організації [4, с. 418].

Команда набуває ознак структурної зрілості - формується усвідомлення спільної мети, відбувається закріплення статусно-рольових позицій, визначаються правила взаємодії. На цьому етапі формуються загальноприйняті норми поведінки, відбувається узгодження методів роботи, що забезпечує основу для продуктивної взаємодії та мінімізації внутрішніх конфліктів.

Етап 5 - це найвищий рівень розвитку команди, на якому реалізуються напрацьовані механізми взаємодії. Команда функціонує як єдиний організм, де комунікація є злагодженою, атмосферу характеризує соціально-психологічна згуртованість, а командна діяльність дає змогу досягти результатів, які перевищують суму індивідуальних внесків. Саме тут виявляється ефект синергії - стратегічна перевага командного формату.

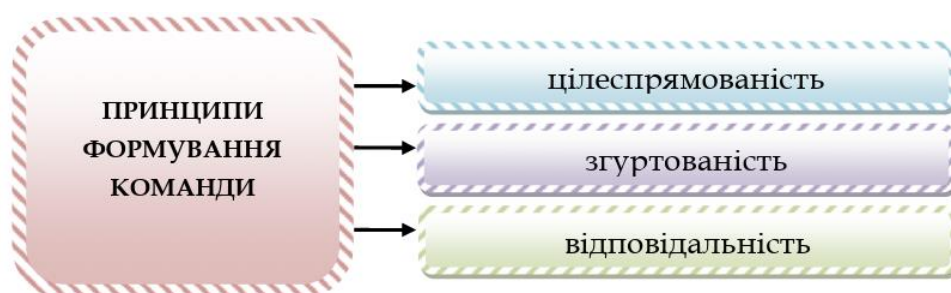


Рис. 1.3 Базові принципи формування ефективної команди в організаційному середовищі [2].

Принципи є концептуальними орієнтирами, що визначають архітектуру внутрішньої структури команди, забезпечуючи її здатність до самоорганізації, адаптації й досягнення стратегічних цілей.

Цілеспрямованість виступає як об'єднавчий чинник, що забезпечує єдність дій усіх членів команди. Вона формує спільне бачення кінцевого результату, створюючи внутрішню мотивацію та узгодженість дій, незалежно від функціонального поділу обов'язків. Саме наявність чітко окресленої мети дозволяє команді діяти як скоординована система, а не сукупність індивідуальних виконавців [4, с. 418].

Згуртованість у науковій літературі трактується як емоційна, комунікативна та ціннісна єдність учасників команди. Вона забезпечує стійкість колективу до внутрішніх конфліктів, сприяє виникненню взаємної підтримки та довіри, що є базовими передумовами для колективного прийняття рішень і високої продуктивності. Згуртованість є тим «соціальним клеєм», який трансформує групу в команду.

Відповідальність розглядається не лише як обов'язок окремих осіб за виконання конкретних функцій, а як колективна відповідальність за кінцевий результат. Така відповідальність стимулює розвиток самоорганізації, готовність до делегування повноважень і підвищує якість зворотного зв'язку всередині команди. Її наявність є індикатором зрілості команди.

Для ефективного формування команди необхідне дотримання низки ключових умов, які забезпечують її функціональну цілісність і продуктивність. Насамперед, усі учасники мають чітко усвідомлювати спільну мету, розуміти завдання, що перед ними стоять, а також поділяти бачення майбутнього розвитку команди. Важливою передумовою є узгодженість цінностей і дотримання єдиних норм поведінки, що створює основу для організаційної згуртованості [7, с. 39].

Кожен член команди повинен мати внутрішню мотивацію і особисту зацікавленість у досягненні колективного результату, що формує відповідальне ставлення до виконання обов'язків та посилює взаємну довіру.

Наявність авторитетного лідера, якого визнає вся команда, слугує стабілізуючим фактором у процесі прийняття рішень і координації дій. Разом з тим важливу роль відіграє неформальна, відкрита атмосфера спілкування, де панує взаємоповага і готовність до діалогу.

У межах такої взаємодії цінуються думки кожного учасника - усі мають можливість брати участь в обговоренні значущих питань, вільно висловлювати ідеї, а також ділитися емоціями, не побоюючись осуду. Прийняття рішень відбувається на основі консенсусу, а не шляхом переваги голосів, що дозволяє зберігати єдність і мінімізувати внутрішнє протистояння.

Особливу увагу приділяють конструктивному вирішенню конфліктів: будь-які суперечності в команді повинні стосуватись ідей, підходів чи методів, а не переходити на особистісний рівень, що забезпечує високий рівень професійної етики і зберігає сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

У процесі організації командної роботи широко застосовуються різноманітні методи, які сприяють ефективному прийняттю рішень та забезпечують залучення всіх учасників до колективної діяльності. Серед найбільш результативних методів варто виокремити [8, с. 26]:

1) Метод експертних оцінок - метод передбачає збір незалежних думок членів команди щодо певної проблеми або варіантів її вирішення. Усі оцінки формуються анонімно, без зовнішнього впливу, що дозволяє зменшити ймовірність групового тиску чи домінування окремих осіб. Після узагальнення наданих варіантів керівник здійснює їх обробку і подає результати на повторний розгляд усім учасникам. Такий підхід дає змогу з'ясувати причини розбіжностей у думках та, за необхідності, організувати додаткове оцінювання. Процедура триває доти, доки не буде досягнуто загальної згоди (консенсусу). Метод дозволяє об'єктивно інтегрувати фахову думку кожного члена команди у фінальне рішення.

2) Метод «мозкового штурму» - підхід базується на принципі вільної генерації ідей у відповідь на визначену проблему. Спочатку відбувається критичне осмислення запропонованого рішення або ситуації, після чого учасники команди формують спонтанні пропозиції. Кожна ідея фіксується без попереднього оцінювання. На подальшому етапі здійснюється колективний аналіз висунутих ідей, з метою виявлення найперспективніших та пошуку взаємоприйнятних підходів. Метод активізує креативний потенціал команди, стимулює відкритість до нових рішень та забезпечує узгодження різних позицій шляхом відкритого обговорення.

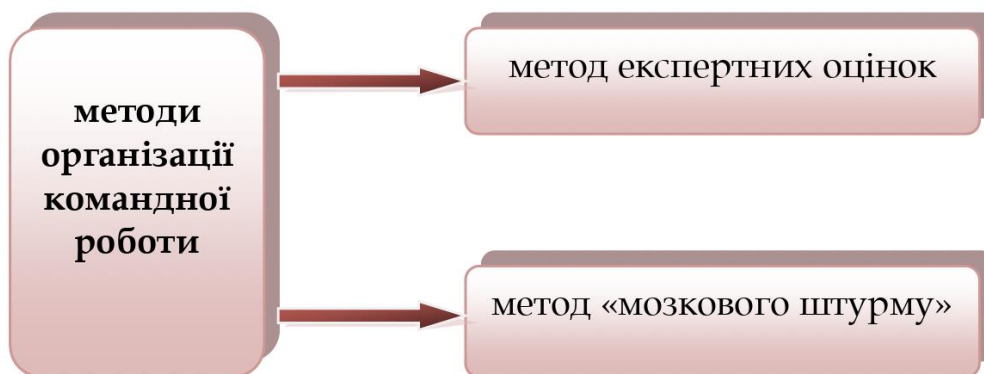


Рис. 1.4. Методи організації командної роботи в управлінському процесі [13].

У структурі командної взаємодії вагоме місце посідає розподіл ролей, який забезпечує функціональну рівновагу, підвищує ефективність колективного прийняття рішень і сприяє досягненню цілей організації. Згідно з класифікацією Белбіна, у межах команди виділяють основні ролі, кожна з яких виконує унікальну функцію і забезпечує певний аспект колективної динаміки [7, с. 39]:

1) Виконавець (Implementer) – це дисциплінований та організований учасник, схильний до структурованого підходу у реалізації поставлених завдань. Його надійність і внутрішня стабільність роблять його незамінним у фазі впровадження рішень;

2) Мислитель (Plant) – генератор ідей з високим рівнем інтелектуального потенціалу та креативності. Його здатність до нестандартного мислення сприяє народженню інноваційних рішень, особливо на етапах постановки проблеми й пошуку стратегічних підходів;

3) Голова (Координатор) – лідер інтеграційного типу, який вміє формувати згуртовану команду шляхом делегування повноважень, прийняття різних точок зору та формування єдності навколо спільної мети. Його роль полягає у забезпеченні балансу та збереженні командної цілісності;

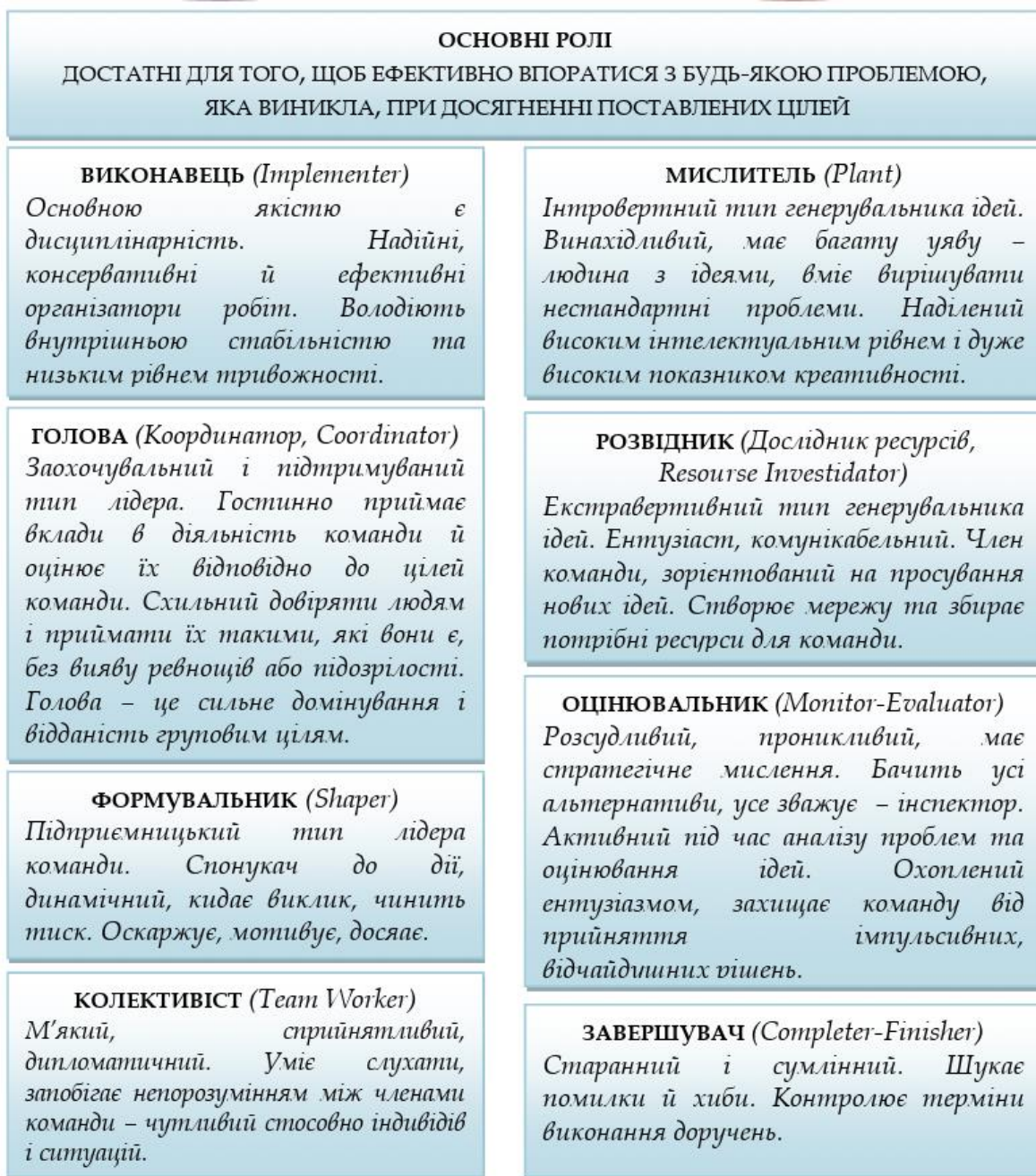


Рис. 1.5. Типи ролей у команді за Р.М. Белбіном [14, с. 173].

4) Розвідник (Дослідник ресурсів) – екстравертований комунікатор, орієнтований на зовнішнє середовище. Він активно виявляє можливості, акумулює зовнішні ресурси і сприяє збагаченню команди новими ідеями й контактами;

5) Оцінювальник (Monitor-Evaluator) – аналітик з розвиненим стратегічним мисленням. Його завдання – зберігати об'єктивність у процесі оцінювання ідей,

запобігати імпульсивним рішенням і сприяти ухваленню виважених стратегічних кроків;

6) Формувальник (Shaper) – ініціатор змін, який стимулює команду до активних дій. Цей тип ролі виявляється у динамічному тиску, мотивуванні й подоланні інертності в команді. Він є джерелом рішучості та просування вперед;

7) Колективіст (Team Worker) – емоційно інтелігентний учасник, який забезпечує гармонію у груповій взаємодії. Він вирішує конфлікти, згладжує суперечності та сприяє соціальній згуртованості, виступаючи посередником у напружених ситуаціях.

8) Завершувач (Completer-Finisher) – перфекціоніст, орієнтований на деталі та кінцевий результат. Його прискіпливість до якості та контроль за термінами виконання завдань гарантує завершення справи з належним рівнем відповідальності.

Збалансоване поєднання цих ролей забезпечує не лише всебічне охоплення командних процесів, а й досягнення синергетичного ефекту, при якому колективна ефективність перевищує суму індивідуальних зусиль.

Таблиця 1.2

Класифікація команд працівників за критеріями організаційної побудови [23, с. 65].

Критерій класифікації	Типи команд
за учасниками команди	управлінська, проектна, робоча, віртуальна
за типом самоорганізації	самокерована (самоорганізована), керована (ієрархічна)
за типом завдань	спеціальна, постійна
за функціональним напрямом	маркетингова, фінансова, кадрова, бухгалтерська, інші
за стадією життєвого циклу	результативна, інтегрована, продуктивна

За учасниками команди виділяються управлінські, проектні, робочі та віртуальні команди. Кожен із цих типів має свою специфіку: управлінські

команди зосереджені на прийнятті стратегічних рішень, проектні – на виконанні конкретних завдань у межах обмеженого часу, робочі – на операційній діяльності, а віртуальні функціонують дистанційно за допомогою цифрових технологій.

За типом самоорганізації команди поділяються на самокеровані (автономні) та керовані (ієрархічні). У самокерованих командах значна частина повноважень розподілена між учасниками без прямого управлінського контролю, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування. Керовані ж команди функціонують у межах формалізованої структури під управлінням призначеного лідера.

За типом завдань розрізняють спеціальні та постійні команди. Спеціальні створюються для вирішення конкретних проблем або реалізації проєктів, після чого можуть бути розформовані, тоді як постійні команди функціонують на постійній основі у структурі організації [29, с. 141].

За функціональним напрямом класифікація охоплює маркетингові, фінансові, кадрові, бухгалтерські та інші команди. Такий поділ базується на сфері застосування компетенцій, що дозволяє підвищити функціональну спеціалізацію і професійну відповідальність.

За стадією життєвого циклу виділяють результативні, інтегровані та продуктивні команди, що дозволяє оцінювати команди не лише як структурні одиниці, а як динамічні системи, що проходять певні етапи розвитку: від формування до досягнення оптимальної ефективності.

Командна робота є невід'ємним елементом ефективного функціонування будь-якої організації. Її цінність полягає у взаємодії всіх учасників задля досягнення спільної мети, що об'єднує зусилля, знання та досвід кожного. Високий рівень взаємоповаги, підтримка індивідуальних здібностей та відкритість до обміну досвідом сприяють створенню сприятливого мікроклімату, в якому кожен працівник може розвиватися та вносити вагомий внесок у загальний результат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз кадрового потенціалу та командної взаємодії підприємства

«ТОВ «Микулинецький Бровар» - одне з найстаріших пивоварних підприємств України, розташоване в селищі Микулинці Тернопільської області. У 1995 році на базі державного підприємства було створено ТОВ «Микулинецький Бровар». Станом на 2024 рік підприємство має статутний капітал понад 104 мільйони гривень і виробляє понад 20 сортів пива, включаючи класичні та крафтові варіанти. Особливістю виробництва є використання власного ячменю, пшениці, меду та джерельної води, що забезпечує натуральність і високу якість продукції» [21].

Пивоварня активно співпрацює з німецьким брендом Kaltenberg, що дозволяє поєднувати українські традиції з баварськими технологіями пивоваріння. Крім пива, підприємство виробляє безалкогольні напої та мінеральну воду. На території броварні проводяться екскурсії та дегустації для відвідувачів. ТОВ «Микулинецький Бровар» є важливим гравцем на українському ринку пивоваріння, поєднуючи багатовікові традиції з сучасними технологіями та високими стандартами якості.

«ТОВ «Микулинецький бровар» - це одне з небагатьох українських підприємств, яке спеціалізується на виробництві непастеризованого пива, зберігаючи при цьому традиційні технології та натуральність продукції. Особливістю виробництва є використання природної джерельної води, яку видобувають з глиняних пластів блакитного та червоного кольору, що розташовані безпосередньо під територією заводу. Такий підхід забезпечує високу якість продукції без додаткової хімічної обробки» [21].

Підприємство має визнання на міжнародному рівні - воно стало єдиним в Україні, що було удостоєне диплома та сертифіката Європейської Бізнес Асамблеї в місті Оксфорд за відповідність своєї продукції європейським стандартам якості.

«Сьогодні виробничі потужності заводу дозволяють випускати до 1,4 мільйона декалітрів пива на рік, близько 1500 тонн солоду та 450 тисяч декалітрів безалкогольних напоїв. Асортимент підприємства включає 14 сортів пива, серед яких є як традиційні, так і ексклюзивні варіанти. Зокрема, ексклюзивні сорти «Тернове поле», «Елітне» та «Віща проба» розливаються у фірмові пляшки з відкидною кришкою, виготовленою в Німеччині. Особливе місце в продуктивній лінійці займає подарунковий набір «Рідна Україна»» [21].

До найпопулярніших марок пива також належать «Микулин», «Троян», «Микулин 900», «Пшеничне-Біле», «Медове», «Дністровське». Поряд із цим активно розвивається напрям виробництва безалкогольної продукції, що дозволяє підприємству охоплювати ширший споживчий сегмент.

Представлена на рис. 2.1 організаційна структура ТОВ «Микулинецький Бровар» демонструє багаторівневу і функціонально диференційовану систему управління, яка відображає чіткий розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між основними підрозділами підприємства. Структура має ієрархічну модель із вертикальною координацією, що забезпечує ефективний контроль над виробничими, адміністративними та допоміжними процесами. На вищому рівні управління знаходиться Генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством. Безпосередньо підпорядковується йому Виконавчий директор, який координує роботу основних функціональних підрозділів через заступників відповідного профілю: з виробництва, фінансів, лабораторної діяльності та господарського забезпечення.

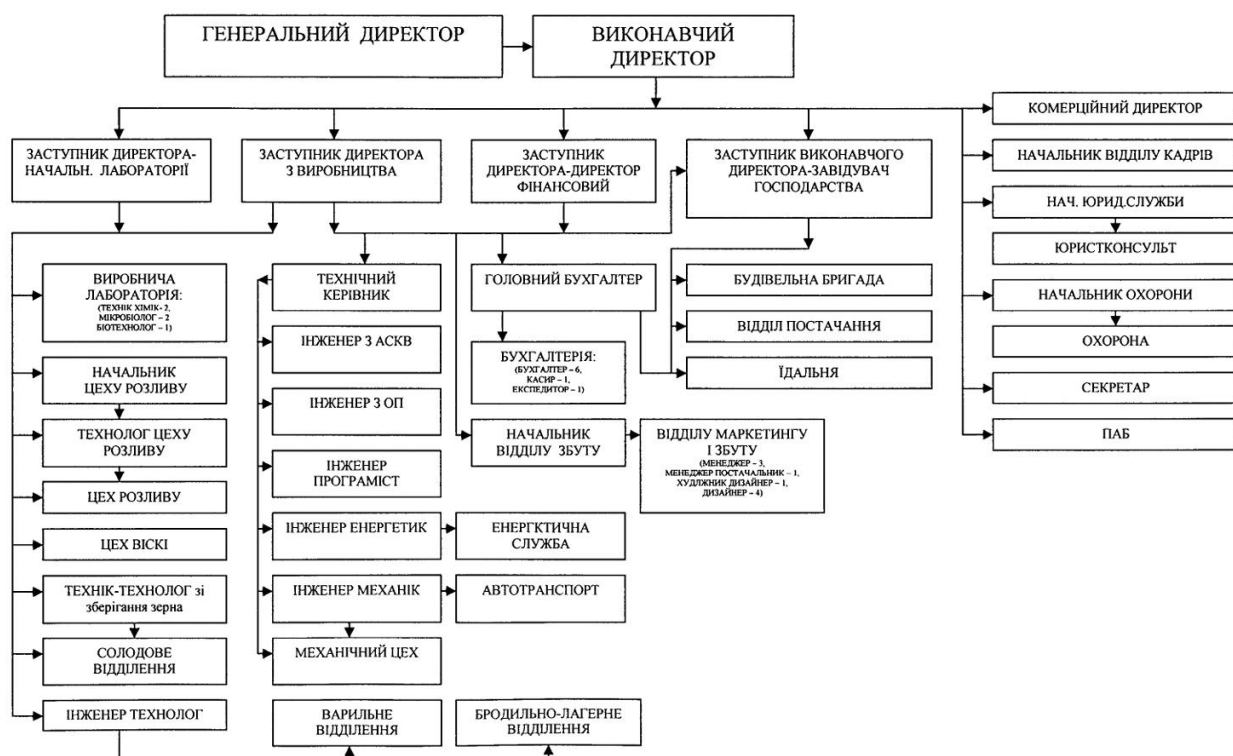


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Микулинецький Бровар» [21].

Виробничий напрям охоплює декілька спеціалізованих цехів, таких як цех розливу, цех віскі, солодове та варильне відділення, а також механічний і бродильно-лагерне відділення. У межах цього блоку функціонують інженери відповідного профілю, технологи та програмісти, які відповідають за якість і безперервність виробничого процесу.

Фінансово-бухгалтерський напрям зосереджений навколо роботи головного бухгалтера, бухгалтера-аналітика та інших фахівців, які здійснюють облік, звітність і планування. Паралельно функціонує енергетична служба та автотранспортний підрозділ, які забезпечують безперебійне технічне обслуговування.

Комерційна та адміністративна вертикаль включає маркетинговий відділ, відділ кадрів, юридичну службу, охорону, секретаріат та паб. Особливу увагу

варто приділити відділу маркетингу і збуту, де працюють спеціалісти з дизайну, реклами та просування продукції, що має велике значення для іміджу та комерційного успіху підприємства.

Господарський сектор, який підпорядковується заступнику виконавчого директора, включає будівельну бригаду, відділ постачання та їдальню, що забезпечує побутові потреби працівників. Загалом, така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл управлінських функцій, підвищити оперативність прийняття рішень та забезпечити ефективну взаємодію між усіма елементами виробничо-господарської системи. Вона є прикладом комплексного підходу до організації внутрішнього управління на підприємстві з високим рівнем технологічної та кадрової диференціації.

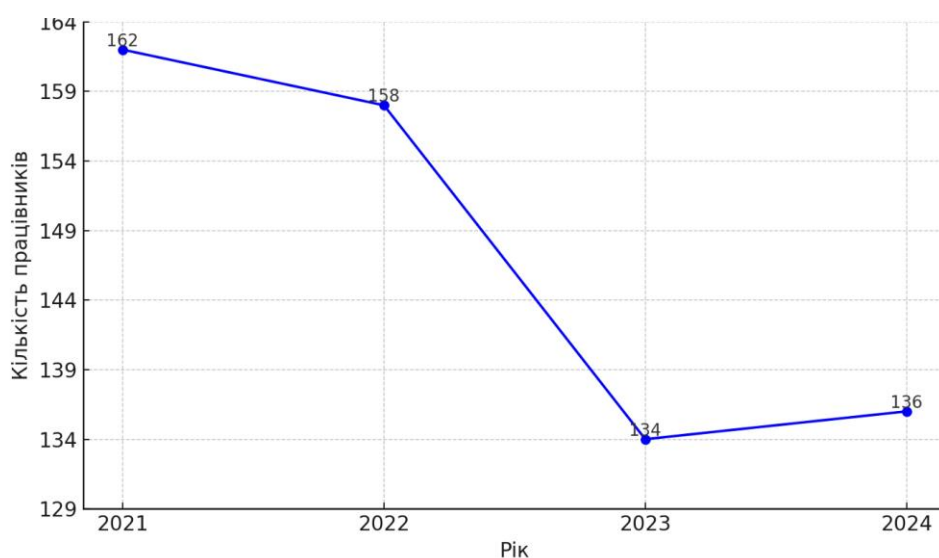


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2021–2024 роках, осіб*

* Складено автором за даними [28]

На початку періоду, у 2021 році, спостерігається максимальна чисельність персоналу - 162 особи, що свідчить про стабільну виробничу діяльність і високий попит на продукцію. У 2022 році чисельність дещо зменшилася до 158

працівників, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією внутрішніх процесів або частковою автоматизацією виробництва.

У 2023 році відбулося істотне скорочення до 134 працівників. Така динаміка може бути наслідком загальноекономічної нестабільності, змін у ринковій кон'юктурі або організаційної реструктуризації. Проте вже в 2024 році спостерігається незначне зростання до 136 осіб, що свідчить про початок стабілізації або помірне розширення виробничої бази.

Загалом, зниження чисельності персоналу за вказаний період є об'єктивним відображенням адаптаційної стратегії підприємства до умов мінливої ринкової ситуації. Водночас незначне зростання у 2024 році свідчить про відновлення активності або вдалу реалізацію управлінських заходів щодо підвищення продуктивності праці при меншій кількості працівників.

Кадрова політика ТОВ «Микулинецький Бровар» базується на п'яти ключових напрямках, що взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії у сфері управління персоналом, які включають:

- 1) забезпечення високої результативності праці на всіх рівнях управління;
- 2) раціоналізацію та стабілізацію кадрового складу шляхом максимального використання потенціалу працівників;
- 3) розбудову ефективної системи підвищення кваліфікації та професійного зростання персоналу;
- 4) підтримку високого рівня лояльності працівників до компанії;
- 5) формування міцної корпоративної культури та її підтримання.

Розробка кадрової політики здійснюється керівництвом компанії, а її впровадження - кадровою службою. Основні положення реалізуються через локальні нормативні документи: посадові інструкції, положення про внутрішній розпорядок, правила поведінки, що відображають організаційні цінності та стандарти корпоративної культури.

Кадрова діяльність охоплює весь спектр процесів: від підбору персоналу та формування штатного розкладу до атестації, навчання, кар'єрного просування. Усі ці процеси мають відповідати стратегічним орієнтирам компанії та бути погодженими з її поточними завданнями.

При цьому особливе значення має врахування індивідуальних потреб працівників. Якщо підприємство прагне до довгострокового функціонування, його кадрова політика має ґрунтуватися на принципі узгодженості цілей працівника з цілями організації. Це означає, що реалізація особистих і професійних прагнень співробітників повинна гармонійно поєднуватися з досягненням корпоративних результатів.

Щодо умов праці, то компанія гарантує щорічну основну відпустку тривалістю не менше 24 календарних днів. Графік надання відпусток формується з урахуванням побажань працівників і має бути затверджений не пізніше ніж за місяць до початку відпусткового періоду.

Цілі, що встановлюються керівникам у межах політики стимулювання і винагороди, як правило, є чітко визначеними, вимірюваними та такими, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними та операційними пріоритетами підприємства. Цілі формулюються відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства та охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники, зокрема: зростання прибутковості, підвищення операційної ефективності, поліпшення якості управління персоналом, інноваційну активність та дотримання стандартів корпоративної етики. Досягнення визначених орієнтирів є підставою для нарахування змінної частини винагороди керівникам, що створює додаткову мотивацію до ефективного управління.

Упровадження такої системи дозволяє забезпечити прозорість процесу оцінювання результативності управлінської діяльності, сприяє персоналізації відповідальності та водночас підвищує конкурентоспроможність підприємства як роботодавця. Крім того, це стимулює лідерів до постійного професійного

розвитку, гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища та активної участі у трансформаційних процесах компанії.

У 2020 році загальна сума активів становила 225,2 млн. грн., а до 2024 року цей показник зріс майже вдвічі - до 430,3 млн. грн. Таке зростання є результатом як органічного розвитку, так і ефективного управління капіталом, що відображено також у поступовому зростанні доходу (з 168,8 млн. грн. у 2020 році до 389,9 млн. грн. у 2024-му) та прибутку (з 8,7 до 19,8 млн. грн. відповідно).

Зобов'язання протягом періоду змінювалися менш прогнозовано. Після зниження у 2022 році до 22,5 млн. грн. (мінімум за весь період), у 2024 році вони суттєво зросли до 107,4 млн. грн. Таке різке зростання може свідчити про залучення додаткових зовнішніх ресурсів - наприклад, інвестицій або кредитів, які, втім, не погіршили фінансову стабільність компанії, враховуючи паралельне стрімке зростання активів і прибутковості.

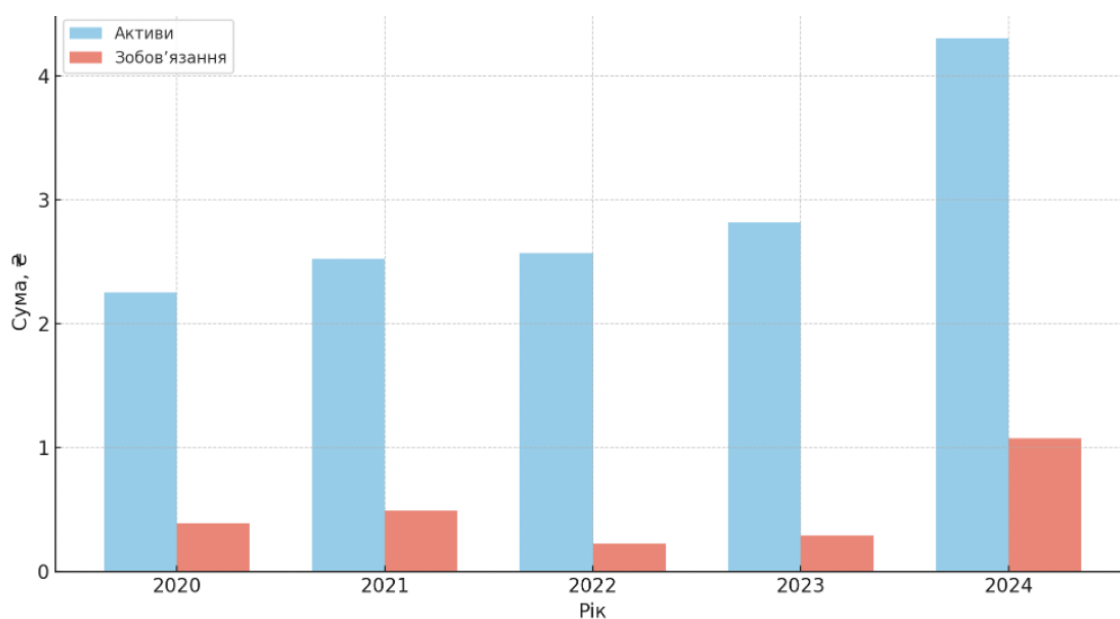


Рис. 2.2. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2020–2024 роках, млн. грн.*

* Складено автором за даними [28]

На рис. 2.3 відображено стійку позитивну динаміку фінансових показників підприємства протягом п'ятирічного періоду. Дохід демонструє поступове зростання, починаючи з 168,8 млн. грн. у 2020 році та досягаючи 389,9 млн. грн. у 2024 році. Особливо інтенсивне зростання спостерігається у 2022–2024 роках, що може свідчити про активізацію господарської діяльності, розширення ринку збуту або впровадження нових ефективних бізнес-стратегій. Чистий прибуток, хоча й значно нижчий за дохід, також характеризується позитивною тенденцією. У 2020 році він становив 8,7 млн. грн., а у 2024 році - вже 19,8 млн грн. Таке зростання майже у 2,3 раза вказує на покращення рентабельності підприємства та ефективне управління витратами.

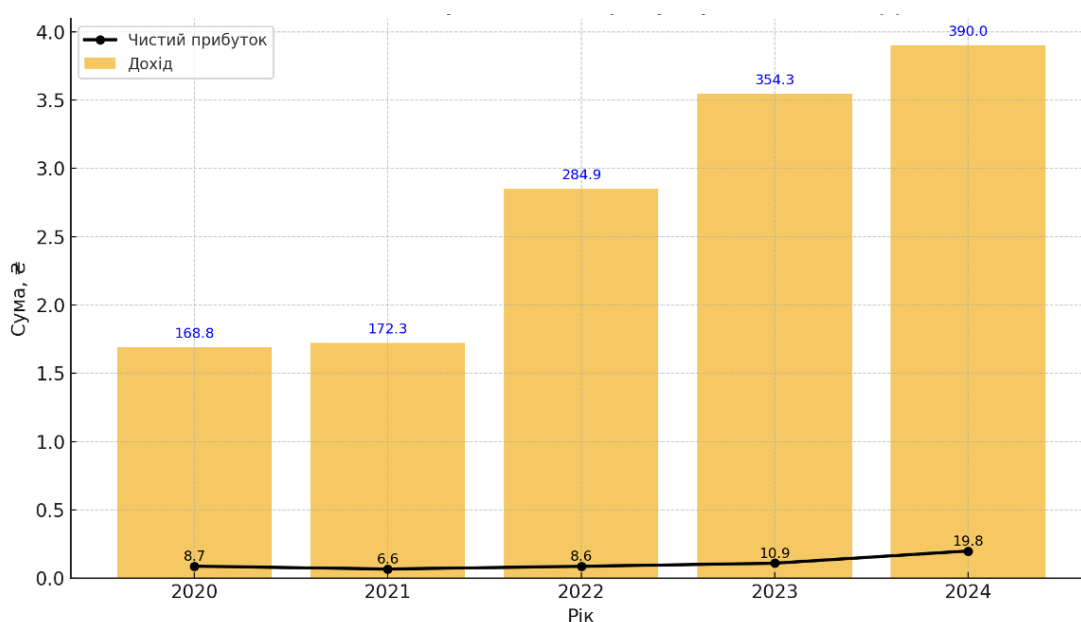


Рис. 2.3. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Микулинецький Бровар» у 2020–2024 роках, млн. грн.*

* Складено автором за даними [28]

Варто зазначити, що впродовж усього аналізованого періоду прибуток зростає не лише в абсолютному вираженні, а й у відносному - темпи приросту прибутку перевищують темпи приросту доходу у 2023–2024 роках, що свідчить

про ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства та можливу оптимізацію виробничих і адміністративних витрат. Загалом така динаміка є позитивним сигналом для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, адже свідчить про фінансову стабільність і зростаючу прибутковість діяльності підприємства.

Оцінка фінансово-господарського стану підприємства базується на комплексному аналізі ряду ключових показників, які характеризують його рентабельність, структуру активів, ліквідність, фінансову стійкість та платоспроможність. Рентабельність продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» становить 39,21 %, що свідчить про високу ефективність виробничої діяльності. Даний показник демонструє, яку частину прибутку підприємство отримує з кожної гривні реалізованої продукції. Значення, наближене до 40 %, є індикатором вагомого прибуткового потенціалу та раціонального використання ресурсів.

Таблиця 2.1

**Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ
«Микулинецький Бровар», 2024 р.***

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	39,21 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	34,03 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,15
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,33
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,33
Поточна платоспроможність	Сальдо платоспроможності	–95 190 грн.

* Складено автором за даними [28]

Частка основних засобів у структурі активів підприємства дорівнює 34,03 %, що є свідченням збалансованої капіталовкладної політики. Такий рівень капіталізації дозволяє забезпечити виробничу стійкість підприємства, зберігаючи при цьому достатню гнучкість для реалізації поточних фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності, який дорівнює 2,15, перевищує нормативне значення (1,0–2,0) і вказує на здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання, що свідчить про стабільну фінансову позицію та наявність достатнього обсягу обігових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності, що становить 1,33, характеризує відносно помірний рівень залучення позикового капіталу. Значення нижче 2,0 є прийнятним і вказує на збереження достатньої фінансової автономії підприємства, що знижує ризики залежності від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів дорівнює 0,33, що підтверджує наявність домінування власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Такий результат свідчить про фінансову стійкість та обмежену потребу у зовнішньому фінансуванні.

Поточна платоспроможність підприємства, яка відображена як сальдо у розмірі –95 190 грн, є негативною, що сигналізує про тимчасовий дефіцит ліквідних коштів. Незважаючи на достатній рівень загальної ліквідності, ця ситуація вимагає оперативного управлінського втручання задля забезпечення стабільного грошового потоку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство загалом характеризується високою рентабельністю, збалансованою структурою активів та задовільною фінансовою стійкістю. Водночас окремі аспекти платоспроможності потребують додаткової уваги з боку менеджменту з метою оптимізації управління короткостроковими фінансовими ресурсами.

Особливої уваги заслуговує кадрова стратегія підприємства, яка, попри виклики воєнного часу та економічну нестабільність, зберігає орієнтацію на

розвиток людського капіталу, посилення командної взаємодії та підтримку корпоративної ідентичності. ТОВ «Микулинецький Бровар» демонструє приклад підприємства, що не лише адаптується до ринкових змін, а й впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, зокрема через формування професійно згуртованих команд.

Одним із ключових завдань підприємства є підвищення організаційної гнучкості шляхом розвитку мультифункціональних команд, здатних швидко реагувати на зміни у виробничих та логістичних процесах. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики простою, підвищити продуктивність праці та покращити внутрішню комунікацію.

У межах загальної системи менеджменту підприємство також приділяє увагу мотиваційному забезпеченню, в тому числі через впровадження диференційованої системи стимулювання, що враховує досягнення індивідуальних та командних показників. Такий підхід дозволяє не лише зберігати кадрову стабільність, а й формує передумови для реалізації лідерського потенціалу серед працівників середньої та нижчої ланки управління.

Не менш важливим напрямом кадрової політики залишається реалізація програм безперервного професійного розвитку. Через регулярні внутрішні тренінги, наставництво та залучення до участі у галузевих форумах, працівники отримують можливість вдосконалювати фахові компетентності та адаптуватися до нових викликів. Така практика є вкрай актуальною в умовах зростаючої автоматизації виробництва та потреби в нових технологічних знаннях.

Водночас зростання значення психологічної підтримки персоналу змушує керівництво приділяти увагу формуванню безпечного робочого середовища, де кожен працівник відчуває підтримку та визнання. Ефективна командна взаємодія виступає тут не лише як інструмент досягнення виробничих цілей, а й як засіб профілактики професійного вигорання та підвищення емоційної стійкості.

Таблиця 1.2

**Аналіз поточного стану кадрової політики та командної взаємодії ТОВ
«Микулинецький Бровар»***

Напрямок	Поточний стан
Організаційна структура	Функціонально чітко розмежована, ієрархічна, забезпечує контроль і координацію
Мотивація працівників	Система винагород керівників прив'язана до результатів; надається основна відпустка, є побутове забезпечення
Професійний розвиток	Проводиться внутрішнє навчання, є підтримка кваліфікації
Командна взаємодія	Є чіткий розподіл обов'язків, взаємодія між підрозділами існує, але формалізована
Психологічне середовище	Побутові умови забезпечені, але психологічна підтримка працівників офіційно не декларується
Комунікації та прозорість	Інформація передається по вертикалі; функціонують відділи зі звітністю
Узгодженість цілей	Цілі керівників узгоджуються зі стратегією, персоналу – частково
Лідерство та ініціативність	Управління здійснюється переважно централізовано
Адаптація до змін	Виявляється у реструктуризації та зменшенні персоналу
Самоорганізація персоналу	Офіційно не зафіксована, базується на індивідуальному рівні відповідальності

* Складено автором за даними [28]

Таким чином, кадрова стратегія ТОВ «Микулинецький Бровар» є цілісною та системною, спрямованою не лише на забезпечення поточних виробничих потреб, а й на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу. Вона поєднує класичні елементи управління людськими ресурсами із сучасними підходами до створення ефективних команд, що відповідають викликам нового економічного середовища.

2.2. Оцінка ефективності механізму управління командами на підприємстві

Функціонування команд як основного структурного елементу організації праці на ТОВ «Микулинецький Бровар» відіграє важливу роль у забезпеченні

стабільності виробничого процесу, якості продукції та адаптивності до зовнішніх змін. З огляду на складну організаційну структуру підприємства та високу ступінь технологічної інтеграції, ефективне управління командами є необхідною умовою досягнення стратегічних та операційних цілей.

Механізм управління командами на підприємстві побудований за принципами функціональної спеціалізації, чіткої ієрархії та вертикальної відповідальності. У межах кожного підрозділу - виробничого, фінансового, маркетингового, адміністративного - сформовано стабільні робочі групи, які функціонують на основі посадових інструкцій, регламентів та підзвітності перед безпосередніми керівниками. Такий підхід забезпечує високий рівень дисципліни та передбачуваності в роботі, проте обмежує гнучкість у прийнятті рішень на міжфункціональному рівні [22, с. 50].

Перевагою нинішньої системи командного управління є стабільність складу працівників у ключових ланках, що сприяє формуванню внутрішньої згуртованості, обміну досвідом та накопиченню знань. Комунікація в межах команди, як правило, відбувається ефективно, однак міжпідрозділовий обмін інформацією іноді є недостатньо оперативним, що може впливати на швидкість реагування на виробничі виклики.

У межах кадрової політики підприємства спостерігається зростаюча увага до розвитку командного потенціалу, однак наразі відсутня системна робота з формування крос-функціональних команд, які могли б забезпечити більш динамічну реалізацію стратегічних завдань, зокрема у сфері маркетингу, логістики чи інновацій.

Крім того, не повністю реалізовано потенціал неформального лідерства та ініціативності працівників, що обумовлено переважанням жорстко структурованої моделі управління. У перспективі доцільним є впровадження підходів гнучкого менеджменту (agile-практик), які б дозволили активніше залучати персонал до процесів прийняття рішень, стимулювати самоуправління в командах та забезпечити адаптивність до зовнішніх змін.

Процес розвитку команд на підприємствах можна розглядати крізь призму моделі Брюса Такмена, яка описує п'ять основних етапів формування ефективної групової діяльності: формування (forming), конфлікт (storming), нормування (norming), продуктивність (performing) та згорання діяльності (adjourning). Застосування цієї моделі до аналізу командної взаємодії на ТОВ «Микулинецький Бровар» дозволяє комплексно оцінити рівень організаційної зрілості команд, їхню стабільність та ефективність [24, с. 148]:

1) Стадія формування (forming). На етапі створення робочих груп підприємство демонструє високу організованість. Нові команди формуються відповідно до чітко визначених функціональних завдань і стандартів діяльності. Під час адаптації нових співробітників кадрова служба та безпосередні керівники надають супровід через внутрішні інструктажі, корпоративні заходи та наставництво. Завдяки наявності стабільної організаційної структури та відпрацьованих механізмів залучення кадрів, процес формування нових команд є контрольованим та прогнозованим;

2) Стадія конфлікту (storming). На цьому етапі на підприємстві, за результатами внутрішніх спостережень та оцінок, інколи виникають локальні труднощі у сфері міжособистісної взаємодії, особливо між представниками різних функціональних підрозділів (наприклад, виробничого та комерційного блоків). Конфлікти, як правило, носять конструктивний характер і виникають через різні підходи до розв'язання робочих завдань. Проте недостатня практика розвитку гнучких навичок комунікації та командного вирішення проблем на ранніх стадіях може призводити до затримки у проходженні цієї фази;

3) Стадія нормування (norming). На стадії нормування більшість команд ТОВ «Микулинецький Бровар» демонструють високий рівень згуртованості, узгодження правил взаємодії та розподілу ролей. Спільні цілі, наявність корпоративних цінностей та єдина політика управління сприяють стабілізації колективів. Довіра, взаємоповага та прагнення до досягнення спільних результатів стають домінуючими рисами у взаємодії працівників;

4) Стадія продуктивності (performing). На даному етапі більшість команд функціонують максимально ефективно, забезпечуючи виконання виробничих планів, дотримання високих стандартів якості продукції та оперативне реагування на виробничі виклики. Виробничі, фінансові та маркетингові команди демонструють здатність до самостійного вирішення завдань, оптимального використання ресурсів та ініціативності у рамках визначених повноважень. Результати діяльності підприємства у 2020–2024 роках підтверджують зростання доходів, прибутку та загальної ефективності діяльності, що опосередковано свідчить про досягнення командною роботою високого рівня зрілості.

5) Стадія згортання діяльності (adjourning). Стадія завершення командної діяльності на ТОВ «Микулинецький Бровар» проявляється переважно у рамках завершення проєктних завдань (наприклад, виведення на ринок нових продуктів, запуск спеціальних маркетингових кампаній). Завершення таких етапів супроводжується підбиттям підсумків, оцінкою результатів та, у разі потреби, реорганізацією команд або їхнім частковим оновленням. Позитивним моментом є тенденція збереження кадрового складу та використання набутих знань і досвіду для подальшого розвитку підприємства.

Для глибшого розуміння рівня ефективності управління командами на підприємстві доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони механізму, а також виявити потенційні зовнішні можливості та загрози. Такий підхід дає змогу обґрунтовано оцінити наявний стан та окреслити напрями вдосконалення.

До сильних сторін (S – Strengths) управління командами на ТОВ «Микулинецький Бровар» слід віднести стабільність організаційної структури, яка забезпечує чітке функціональне розмежування завдань і вертикальну координацію. Наявність сталих, професійно сформованих робочих груп сприяє високому рівню організованості, що особливо важливо в умовах технологічно складного виробництва. Крім того, підприємство характеризується низьким

рівнем плинності кадрів, що формує сприятливий психологічний клімат у командах та забезпечує сталість внутрішніх комунікацій на горизонтальному рівні.

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз управління командами на ТОВ «Микулинецький Бровар»*

Сильні сторони (Strengths) - стабільна організаційна структура з чітким розподілом функцій; - високий рівень професіоналізму кадрів і збереження виробничих традицій; - низька плинність кадрів, що сприяє згуртованості; - висока якість внутрішньої комунікації в межах підрозділів; - досвід роботи в умовах адаптації до кризових ситуацій.	Слабкі сторони (Weaknesses) - обмежена міжфункціональна взаємодія між підрозділами; - недостатній розвиток механізмів командування та спільного прийняття рішень; - переважання вертикального стилю управління, обмеженість ініціатив знизу; - відсутність системного підходу до психологічної підтримки та розвитку м'яких навичок; - обмежене застосування цифрових інструментів командної співпраці (сервіси, платформи).
Можливості (Opportunities) - впровадження гнучких підходів управління (Agile, Scrum) у виробництві та маркетингу; - використання e-learning і систем внутрішнього наставництва; - розвиток внутрішніх комунікацій через цифровізацію; - формування команд на основі крос-функціонального підходу; - побудова бренду відповідального роботодавця через розвиток командної культури.	Загрози (Threats) - посилення конкуренції з боку сучасних автоматизованих пивоварних комплексів; - втрата ключових фахівців у разі недостатньої мотивації чи зростання навантаження; - зростання емоційного вигорання у працівників через постійні зміни та високі вимоги; - імовірність конфліктів між підрозділами через неузгодженість цілей чи брак комунікації; - економічна нестабільність, що може обмежити ресурси на розвиток HR-практик.

* Складено автором самостійно.

Разом з тим, слабкими сторонами (W – Weaknesses) є обмежена гнучкість комунікацій між підрозділами та недостатній розвиток міжфункціональної співпраці. Існуюча модель управління переважно базується на вертикальному підпорядкуванні, що може обмежувати ініціативу працівників і стримувати розвиток потенціалу команд. Окремим недоліком виступає слабка інтеграція

сучасних цифрових платформ для командної взаємодії (як-от корпоративні портали, платформи спільного управління проєктами), що є актуальним в умовах зростаючої цифровізації бізнесу.

У зовнішньому середовищі спостерігається ряд можливостей (О – Opportunities) для розвитку командної роботи. Зокрема, застосування гнучких управлінських підходів (Agile, Scrum) у сферах виробництва, логістики та маркетингу дозволить підвищити адаптивність команд до змін. Важливим резервом розвитку є впровадження систем електронного навчання, створення внутрішніх програм наставництва, а також формування проєктних міжфункціональних команд, які зможуть ефективно вирішувати складні завдання, орієнтовані на інновації та стратегічні зміни.

Водночас загрози (Т – Threats) пов'язані зі зростанням конкуренції на ринку, особливо з боку автоматизованих виробничих підприємств, що можуть бути більш гнучкими в управлінні персоналом. Існує також ризик вигорання співробітників в умовах високого навантаження та обмежених можливостей для неформальної підтримки, що актуалізує потребу у впровадженні механізмів психологічного супроводу. Інша потенційна загроза – це конфлікти між підрозділами через слабку координацію та відсутність узгоджених цілей, що може знижувати ефективність командної взаємодії.

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «Микулинецький Бровар» має потужний кадровий та організаційний фундамент для формування ефективних команд, однак потребує системних змін у напрямку посилення горизонтальної інтеграції, гнучкого управління, розвитку цифрових HR-практик та підтримки соціально-психологічного благополуччя працівників. Розширення можливостей для міжпідрозділової взаємодії та ініціативності персоналу створить передумови для підвищення продуктивності та стратегічної стійкості підприємства в умовах змінного середовища.

З метою комплексної оцінки ефективності управління командами на ТОВ «Микулинецький Бровар» доцільним є застосування методу 360°, який

забезпечує багатовекторну характеристику командної діяльності через залучення кількох джерел оцінювання: керівництва, колег, підлеглих та, за потреби, зовнішніх стейкхолдерів.

Організаційна структура ТОВ «Микулинецький Бровар» передбачає чітке функціональне розмежування завдань, вертикальну ієрархію та наявність усталених робочих груп у межах виробничого, фінансового, маркетингового та адміністративного блоків. Така система створює сприятливі умови для впровадження багатоканальної системи зворотного зв'язку.

З боку вищого керівництва (генерального та виконавчого директорів) команди оцінюються передусім за такими критеріями: продуктивність, дотримання термінів виконання завдань, якість комунікації у межах підрозділу та відповідальність за прийняті рішення. За результатами оцінювання, функціональні команди демонструють високу виконавську дисципліну та стійкість до навантаження, проте виявлено обмеження у прояві ініціативності та проактивної участі у міжпідрозділових процесах.

Оцінка з боку колег (горизонтальний рівень) виявила значний рівень міжособистісної довіри та взаємопідтримки всередині команд. Співробітники відзначають готовність до допомоги, неформальну згуртованість та взаємоповагу. Водночас встановлено потребу в удосконаленні комунікацій між окремими структурними одиницями, що обумовлено функціональною замкненістю підрозділів та недостатньою інтеграцією внутрішніх процесів.

З боку підлеглих (низовий рівень управління) оцінка засвідчила належний рівень доступності керівників, організованість роботи та оперативне вирішення поточних питань. Однак наголошується на потребі у посиленні індивідуального наставництва, розвитку лідерських компетентностей керівників середньої ланки та забезпеченні більшої прозорості в ухваленні рішень, що стосуються змін у структурі чи функціонуванні команд.

Інтегральний аналіз результатів дозволяє зробити висновок, що механізм управління командами на ТОВ «Микулинецький Бровар» загалом функціонує

ефективно, забезпечуючи високий рівень стабільності, професіоналізму та організованості. Водночас наявні проблеми, пов'язані з недостатньою горизонтальною координацією, обмеженою участю персоналу у прийнятті рішень та слабко вираженою інноваційною активністю, що знижує адаптивний потенціал команд.

З огляду на результати 360-градусного оцінювання, доцільно рекомендувати наступні заходи:

- формалізувати систему зворотного зв'язку та внутрішнього опитування персоналу;
- активізувати програми внутрішнього коучингу та лідерського розвитку;
- запровадити моделі гнучкого командного управління з акцентом на самоорганізацію та горизонтальну взаємодію [24, с. 148].

Індекс командної ефективності (Team Effectiveness Score, TES) є інтегральним показником, який дозволяє всебічно оцінити результативність командної роботи, ґрунтуючись на таких критеріях, як досягнення цілей, рівень взаємодії, лідерство, адаптивність, відповідальність, довіра, комунікація, мотивація та продуктивність. У контексті діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» використання даного інструменту дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан командної взаємодії та визначити пріоритети для подальшого вдосконалення.

Методика оцінювання передбачає експертне анкетування ключових учасників команд (керівники, фахівці, представники HR-служби), де кожен критерій оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів. Підсумковий індекс визначається як середнє арифметичне значення по всіх критеріях.

Проведена оцінка рівня командної ефективності на основі узагальненого індексу TES (Team Effectiveness Score) дозволила комплексно охарактеризувати стан взаємодії у структурних підрозділах ТОВ «Микулинецький Бровар» та виявити ключові управлінські тенденції. Результат, який становить 7,8 бала за 10-бальною шкалою, свідчить про високий рівень зрілості командної роботи, що

відповідає характерним ознакам стабільно функціонуючих, технологічно розвинених підприємств із налагодженими внутрішніми бізнес-процесами.

До чинників, що зумовлюють такий результат, слід віднести передусім узгодженість командної діяльності в межах окремих підрозділів, зокрема виробничого, фінансового та технічного секторів. Тут спостерігається належний рівень скоординованості, чітке розмежування функцій і відповідальності, що дозволяє ефективно досягати планових показників у визначені терміни. Крім того, вагомим фактором є високий рівень трудової дисципліни та особистої відповідальності працівників, що формує основу для стійкого функціонування команди в умовах як стабільного, так і динамічного середовища.

Таблиця 1.4

**Основні компоненти оцінки індексу командної ефективності TES на ТОВ
«Микулинецький Бровар»***

Критерій	Характеристика ситуації на підприємстві	Оцінка (1–10)
Досягнення цілей	Команди виконують плани стабільно, з високою якістю	9
Рівень взаємодії	Усередині підрозділів - високий, між підрозділами - помірний	7
Лідерство	Керівники демонструють контроль і відповідальність, але є потреба в розвитку наставництва	7
Адаптивність	Виробничі команди швидко реагують на зміни, інші - з помірною гнучкістю	8
Відповідальність	Високий рівень відповідальності та трудової дисципліни	9
Довіра	Висока довіра між членами команд, особливо на виробництві	8
Комунікація	Чітка по вертикалі, потребує вдосконалення по горизонталі	6
Мотивація	Є система стимулювання, проте бракує нематеріальних форм заохочення	7
Продуктивність	Високий рівень ефективності праці, що підтверджується динамікою фінансових показників	9

* Складено автором самостійно.

Водночас результати аналізу засвідчили наявність певних обмежень у сфері міжпідрозділової взаємодії, зокрема у контексті горизонтальної комунікації, що зумовлює певні ускладнення у швидкому прийнятті спільних рішень, особливо коли йдеться про реалізацію комплексних крос-функціональних завдань. Важливою умовою підвищення ефективності командного механізму в цьому контексті є посилення горизонтальної координації, обмін інформацією в режимі реального часу та формування внутрішньої цифрової культури комунікації.

Ще одним аспектом, який потребує посиленої уваги, є розвиток лідерського потенціалу середнього управлінського рівня, зокрема через впровадження менторських практик, делегування повноважень та формування системи наставництва. Такий підхід дозволить активізувати ініціативність персоналу та забезпечити сталий розвиток командної культури.

Крім того, впровадження нематеріальних форм стимулювання - публічного визнання досягнень, залучення до процесу ухвалення рішень, розширення можливостей самореалізації - стане дієвим засобом підвищення мотиваційної складової та посилення внутрішньої згуртованості колективів.

Таким чином, отриманий індекс TES відображає високий, але не вичерпаний потенціал командної ефективності на підприємстві. Даний інструмент не лише дозволив здійснити цілісну діагностику поточного стану, а й виявив конкретні управлінські пріоритети, реалізація яких сприятиме поглибленню командної згуртованості, підвищенню гнучкості організаційної структури та формуванню стійкої корпоративної культури, зорієнтованої на стратегічний розвиток.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах нестабільного бізнес-середовища, зокрема під впливом кризових явищ, війни або глибоких соціально-економічних трансформацій, особливої уваги потребує психологічне самопочуття працівників. Частими явищами стали хронічна тривожність, емоційне виснаження, зниження мотивації, панічні розлади, що безпосередньо впливають на продуктивність та міжособистісну взаємодію в колективі. В цьому контексті командна робота постає як ефективний засіб не лише для досягнення спільних цілей, але й для стабілізації психоемоційного стану працівників.

Серед ключових переваг командної взаємодії можна виокремити розвиток щирої взаємопідтримки, усвідомлення спільної мети, підвищення інтенсивності виконання завдань та формування вмінь до міжособистісної співпраці. Участь у командній роботі сприяє також глибшому прийняттю різноманітних точок зору, розвитку навичок толерантного спілкування, обміну знаннями, підвищенню рівня впевненості та професійного самовираження. Таким чином, ефективна команда для працівника стає своєрідною «психологічною домівкою», що не лише зміцнює почуття захищеності, але й посилює стійкість до стресових викликів [15, с. 68].

Одним з ключових компонентів високої ефективності команди є здатність до самоорганізації. Вона охоплює не лише вміння керувати особистим часом чи дотримуватися планів, а й системне управління власним розвитком, активну соціальну адаптацію та здатність до самореалізації у професійному середовищі.

У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання значущості людського капіталу як стратегічного ресурсу, актуалізується питання пошуку ефективних механізмів управління командами в організаціях. Забезпечення командної ефективності

потребує комплексного підходу до удосконалення управлінських практик, що охоплюють як внутрішньоорганізаційні, так і поведінкові аспекти взаємодії.

Таблиця 3.1

Ключові напрями удосконалення механізму управління командами*

№	Напрямок удосконалення	Суть ініціативи	Очікувані результати	Потенційні виклики
1	Запровадження гнучких підходів (Agile, Scrum)	Перехід від ієрархічної до адаптивної моделі командного управління	Підвищення швидкості прийняття рішень, гнучкість до змін	Опір змінам, потреба у навчанні персоналу
2	Розвиток крос-функціональних команд	Формування команд із представників різних підрозділів	Підвищення інноваційності та комплексності рішень	Координаційні труднощі, конфлікти пріоритетів
3	Впровадження цифрових платформ	Використання Trello, Asana, Teams, Slack для управління завданнями та комунікації	Покращення обміну інформацією, прозорість процесів	Технічна підготовка, навички співробітників
4	Система 360° зворотного зв'язку	Регулярне опитування співробітників різного рівня про командну роботу	Підвищення довіри, виявлення слабких місць управління	Витрати часу, необхідність правильної інтерпретації результатів
5	Програми розвитку лідерства	Наставництво, тренінги для лідерів команд та управлінців середньої ланки	Посилення управлінського потенціалу, зростання ініціативності	Недостатній мотиваційний інтерес, обмежені ресурси
6	Заохочення командної автономії	Делегування повноважень, самостійне прийняття рішень у рамках команд	Підвищення відповідальності, мотивації, продуктивності	Ризики помилкових рішень, потреба в чітких межах автономності
7	Розвиток культури відкритої комунікації	Впровадження політик прозорого обговорення проблем, регулярні командні сесії	Профілактика конфліктів, підвищення згуртованості	Побоювання публічного висловлювання, потреба в адаптації культури
8	Системне навчання та обмін знаннями	Внутрішні тренінги, knowledge sharing sessions	Підвищення кваліфікації, адаптивності персоналу	Нестача часу на навчання, необхідність мотивації працівників

* Складено автором самостійно.

Один із ключових напрямів удосконалення механізму управління командами полягає у впровадженні адаптивних моделей лідерства, які дозволяють керівникам гнучко реагувати на зміну контексту діяльності, рівень зрілості команди та специфіку поставлених цілей. Лідер має не лише координувати дії команди, а й виступати фасилітатором, наставником та агентом змін.

Наступним важливим вектором модернізації є інтеграція цифрових технологій у процеси управління командною діяльністю. Використання програмних рішень для управління проєктами (Asana, Trello, Jira), платформ для командної комунікації (Slack, Microsoft Teams) та інструментів аналітики дозволяє значно підвищити прозорість, контрольованість і синергію командних зусиль [19, с. 254].

Особливу увагу слід приділити формуванню мотиваційного середовища, орієнтованого на розвиток психологічної безпеки, довіри, підтримки індивідуального внеску працівників та створення умов для професійного зростання. Впровадження систем гейміфікації, визнання досягнень, внутрішнього наставництва суттєво посилює залученість членів команди.

Не менш важливим напрямом є формалізація процедур командоутворення: від чітких критеріїв відбору учасників до визначення ролей, очікувань та принципів взаємодії. Методики Belbin, DISC, MBTI, а також проведення стратегічних сесій або командного коучингу сприяють збалансованому складу команд та уникненню міжособистісних конфліктів.

Успішне функціонування команд також залежить від ефективної системи зворотного зв'язку. Регулярні ретроспективи, опитування, аналітика продуктивності дозволяють ідентифікувати «вузькі місця», адаптувати механізми взаємодії та вдосконалювати управлінські інструменти відповідно до реальних потреб команди.

Таблиця 3.2

**Аналіз напрямів удосконалення кадрової політики та командної взаємодії
ТОВ «Микулинецький Бровар»***

Напрямок	Рекомендовано впровадити / посилити
Організаційна структура	Посилити горизонтальну взаємодію між підрозділами; створити проєктні міжфункціональні команди
Мотивація працівників	Розширити нематеріальне стимулювання (визнання, гнучкий графік, розвиток); запровадити преміювання командних досягнень
Професійний розвиток	Створити системні програми наставництва, e-learning-платформи, регулярні зовнішні тренінги
Командна взаємодія	Розвивати командоутворення, проводити тренінги з ефективної комунікації, формувати культуру взаємопідтримки
Психологічне середовище	Запровадити психологічну підтримку, тренінги з емоційної стійкості, формувати «психологічно безпечне середовище»
Комунікації та прозорість	Посилити внутрішню комунікацію через електронні платформи, зворотній зв'язок, регулярні зустрічі керівництва з персоналом
Узгодженість цілей	Впровадити індивідуальні плани розвитку, які враховують цілі працівників та потреби підприємства
Лідерство та ініціативність	Розвивати лідерський потенціал персоналу через делегування, створення ініціативних груп, залучення до прийняття рішень
Адаптація до змін	Формалізувати програми управління змінами, проводити підготовку працівників до організаційних трансформацій
Самоорганізація персоналу	Сприяти розвитку навичок самоорганізації (тайм-менеджмент, самоконтроль, самомотивація) через навчання, підтримку та оцінювання таких компетенцій

* Складено автором самостійно.

Удосконалення механізму управління командами має ґрунтуватися на принципах гнучкості, прозорості, орієнтації на розвиток потенціалу працівників та адаптації до умов середовища.

У сучасному динамічному середовищі управління командами потребує не лише традиційного адміністрування, а й глибокого розуміння соціально-психологічних процесів, що визначають ефективність колективної взаємодії. На основі практичного досвіду та сучасних управлінських підходів можна виокремити низку ключових чинників, які формують основу ефективного командного менеджменту.

По-перше, визначальною умовою високої результативності є прозора та відкрита комунікація, що передбачає постійний зворотний зв'язок, обмін

інформацією і конструктивний діалог між членами команди, що забезпечує довіру, зменшує рівень стресу та сприяє створенню психологічно безпечного середовища. По-друге, формулювання чітких цілей і визначення індивідуальної відповідальності кожного учасника дозволяє досягти високого рівня узгодженості дій, сприяє самоорганізації та зміцнює відчуття причетності до колективного результату.

Крім того, значну роль відіграє індивідуалізація мотиваційних підходів – врахування особистих потреб і професійних прагнень кожного співробітника підвищує залученість і довгострокову відданість організації. Водночас сприятливий соціальний клімат у колективі, який базується на підтримці неформальних зв'язків і дружніх відносин, посилює згуртованість команди. Актуальним є також упровадження технологічних рішень, що дозволяють автоматизувати рутинні процеси та спрямувати зусилля персоналу на стратегічно важливі завдання [27, с. 7].

Одним із визначальних факторів ефективного командного управління є стилістика лідерства: орієнтація на партнерські взаємини, залучення персоналу до обговорення рішень, підтримка ініціативності й творчості. Вміння вирішувати конфлікти в конструктивному ключі та перетворювати розбіжності на джерело розвитку є ще одним проявом високої управлінської зрілості. Не менш важливою є підтримка свободи дій і простору для новаторських рішень, що стимулює внутрішню мотивацію та професійне зростання.

Нарешті, систематичне вдосконалення командної роботи через рефлексію, аналіз помилок, впровадження інновацій і безперервне навчання формує організаційну культуру, орієнтовану на розвиток. Саме така культура стає запорукою здатності команди до швидкої адаптації, гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища та досягнення сталого успіху.

Створення ефективної міжфункціональної команди передбачає глибоке розуміння ролей, потреб і особливостей роботи кожного учасника. Для цього важливо ще на старті визначити ієрархію управління, узгодити індивідуальні цілі

з командними, розподілити відповідальність і забезпечити відкриту комунікацію. Ключову роль відіграє лідер, який має бути комунікабельним, вміти вирішувати конфлікти, швидко приймати рішення та формувати довіру між членами команди. Такий керівник не нав'язує свою думку, а створює умови для самостійного прийняття рішень і прояву ініціативи з боку кожного учасника.

Ефективне управління міжфункціональними командами вимагає постійного вдосконалення. Це і регулярна оцінка результатів, і використання цифрових інструментів, і розвиток емоційного інтелекту серед учасників. Застосування ітеративних практик, як-от ретроспективи, аналіз показників ефективності чи активне впровадження інновацій — усе це дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й створити гнучку, адаптивну команду, готову до будь-яких викликів. Успіх таких команд будується на балансі між чіткими структурними рамками і свободою творчості, що у поєднанні з довірою та відкритим лідерством перетворює їх на потужний інструмент стратегічного розвитку організації [37, с. 32].

З метою підвищення ефективності командної взаємодії в межах діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар» пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення управлінських механізмів та створення сприятливого середовища для командної праці.

1) Оцінка потенціалу команди та розподіл завдань з урахуванням індивідуальних сильних сторін. Одним із ключових завдань управлінця є виявлення професійних переваг та обмежень кожного члена команди. Знання компетенцій працівників дозволяє раціонально делегувати обов'язки та формувати ефективні мікрогрупи в межах проєктів. Наприклад, фахівців із креативним мисленням доцільно залучати до генерування нестандартних рішень при роботі з клієнтами;

2) Формування здорового, продуктивного робочого середовища. Робоча атмосфера, зокрема її фізичний простір, безпосередньо впливає на емоційний стан, мотивацію та продуктивність команди. Доцільним є удосконалення офісної

інфраструктури через впровадження ергономічного дизайну, якісного освітлення, озеленення та створення зон неформального спілкування. Такий підхід підвищує залученість персоналу та сприяє розвитку неформальної співпраці;

3) Проведення систематичного інструктажу, навчання і взаємного коучингу. Для підтримання високого рівня професіоналізму рекомендовано реалізувати програму безперервного навчання. Вона має охоплювати як технічні, так і комунікативні навички. Важливо регулярно оцінювати рівень компетентності працівників і визначати напрями їх професійного зростання. Ефективним є також формат внутрішнього коучингу, коли члени команди обмінюються досвідом у межах проєктів;

4) Чітке визначення ролей та функціональних обов'язків. Прозорість у розподілі ролей є фундаментом злагодженої командної роботи. Важливо зафіксувати функції кожного працівника, узгодити з ним обсяг відповідальності та забезпечити контроль за виконанням завдань. Такий підхід зменшує ризик конфліктів і дублювання зусиль;

5) Удосконалення системи управління організацією. ТОВ «Микулинецький Бровар» доцільно ініціювати структурні зміни в управлінні, які охоплюють:

- модернізацію організаційної структури;
- оптимізацію управління виробничими ресурсами та матеріальними запасами;
- цифровізацію процесів обліку, планування і контролю;
- підвищення рівня інноваційності та якості продукції;

6) Запровадження сучасної системи стимулювання персоналу. Для підвищення мотивації варто передбачити комплекс нефінансових і фінансових заохочень, серед яких:

- організація вільного часу (гнучкий графік, додаткові відпустки, скорочення робочого дня за результатами);

– трудове стимулювання (публічне визнання, доступ до прийняття рішень, кар'єрне зростання, залучення до творчих завдань).

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного дослідження встановлено, що команда є складною соціально-психологічною та управлінською формою організації праці, яка забезпечує високий рівень ефективності, адаптивності та інноваційного потенціалу в умовах сучасного ринку. Відмінність команди від традиційної робочої групи полягає в наявності чітко визначених спільних цілей, колективної відповідальності за результати діяльності, високої інтенсивності комунікацій та синергійної взаємодії. Формування ефективної команди потребує дотримання принципів цілеспрямованості, згуртованості, взаємної відповідальності, гнучкості в розподілі ролей і здатності до конструктивного вирішення конфліктів.

Розкрито ключові етапи розвитку команди в організаційному середовищі - від ініціації та адаптації до стадії високої продуктивності й досягнення синергійних результатів. Проаналізовано класифікаційні підходи до команд залежно від їх функціональної структури, рівня автономності, тривалості життєвого циклу та завдань. Окрему увагу приділено методам організації командної роботи (експертні оцінки, «мозковий штурм») і моделі розподілу командних ролей за Р. Белбіном.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Микулинецький Бровар» характеризується високим рівнем кадрового потенціалу, стабільною організаційною структурою та ефективною системою управління персоналом. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, що опосередковано свідчить про ефективну взаємодію структурних підрозділів та злагоджену командну роботу. У кадровій політиці реалізуються ключові напрямки стратегічного управління людськими ресурсами: розвиток професійної компетентності, підтримка лояльності персоналу, підвищення мотивації та збереження внутрішньої згуртованості працівників.

Водночас виявлено низку аспектів, що потребують удосконалення. Зокрема, подальшого розвитку потребують горизонтальні зв'язки між підрозділами, системи нематеріального стимулювання, механізми управління командною взаємодією та адаптації в умовах змін. Актуальним напрямом є формування мультифункціональних команд, здатних швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища, а також підвищення рівня психологічної безпеки та емоційної стійкості персоналу. Загалом кадрова стратегія підприємства відповідає сучасним вимогам ринку та створює передумови для довгострокового сталого розвитку через поєднання класичних управлінських підходів і новітніх технологій управління командами.

У результаті комплексного аналізу встановлено, що механізм управління командами на ТОВ «Микулинецький Бровар» функціонує стабільно й ефективно, забезпечуючи реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах технологічної складності виробництва та динамічного зовнішнього середовища. Високий рівень організованості, згуртованості робочих груп, чітке функціональне розмежування повноважень і відповідальності, а також професійна зрілість колективу створюють сприятливі умови для досягнення високих виробничих показників. Результати моделі Tuckman та індексу TES (7,8 бала з 10) свідчать про значний рівень командної зрілості, відповідальності та комунікативної інтеграції всередині підрозділів.

Разом з тим, аналіз засвідчив наявність внутрішніх бар'єрів, пов'язаних із недостатньою горизонтальною координацією, обмеженим розвитком крос-функціональних команд та слабкою реалізацією потенціалу неформального лідерства. SWOT-аналіз і метод 360° підкреслили необхідність модернізації підходів до управління командами через впровадження гнучких управлінських практик, цифрових інструментів комунікації та нематеріальних форм стимулювання. Вирішення цих завдань сприятиме підвищенню адаптивності, ініціативності та інноваційної активності працівників, що в перспективі

забезпечить зростання ефективності командної взаємодії та конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення механізму управління командами в організації є критично важливим чинником забезпечення її адаптивності, стабільності та конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділити створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, розвитку системної самоорганізації працівників, інтеграції цифрових технологій, адаптивному лідерству, формуванню культури відкритої комунікації та взаємної підтримки. Ефективна командна робота не лише підвищує результативність виконання завдань, а й виступає важливим інструментом підтримки психоемоційного балансу персоналу в умовах викликів зовнішнього середовища.

Водночас, успішність командної взаємодії значною мірою залежить від впровадження практичних заходів: чіткого визначення ролей, оптимізації управлінської структури, розвитку гнучких моделей лідерства, регулярного навчання і коучингу, а також застосування як фінансових, так і нефінансових стимулів. В умовах цифровізації та посиленої конкуренції такі дії стають запорукою не лише ефективності команди, а й довгострокової стійкості організації загалом.

Крім того, важливим напрямом удосконалення командного менеджменту є створення системи постійного зворотного зв'язку та рефлексії, яка дозволяє оперативно виявляти проблемні зони у взаємодії, коригувати поведінкові моделі та вдосконалювати управлінські підходи відповідно до змін середовища. Впровадження інструментів командного коучингу, стратегічних сесій, цифрових платформ для комунікації та аналітики сприяє підвищенню прозорості, довіри та відповідальності в команді. Саме поєднання структурованості процесів із гнучкістю управління дозволяє формувати високоефективні команди, здатні до інноваційного мислення, самореалізації та стійкого зростання.